

ANALYSE & BERATUNG: Was macht Familienunternehmen so erfolgreich?

Diese Frage wurde in den letzten Jahren durchaus kontrovers erforscht. Die Ergebnisse geben Anlass zu der Annahme, dass sowohl die bekannten Stärken als auch die typischen Schwächen von Familienunternehmen Resultate der Kombination von Familie und ökonomischer Einheit sind.

Prof. Dr. Birgit Felden, Köln

KOMPAKT

- Erfolgreiche Familienunternehmen managen nicht nur ihr Unternehmen, sondern stellen gleichermaßen auch die Eigentümerfamilie professionell auf. Das ist für viele Familienmitglieder ungewohnt, weil ein emotionales Verhalten im familiären Umfeld dominiert.
- Diese Besonderheiten sind im Umgang mit Familienunternehmen sei es als Mitarbeitender oder auch als Hausbank zu berücksichtigen. Die vermeintlich „unlogischen“ Entscheidungen in Familienunternehmen beruhen darauf, dass nicht nur eine betriebliche Logik, sondern auch eine familiäre Logik den Entscheidungen zugrundegelegt wird.
- Ein integriertes wert(e)orientiertes Strategiemanagement kann nur funktionieren, wenn man die Menschen (alle) mitnimmt: Gesellschafter – aktive wie inaktive, die Gremien im Unternehmen und die Mitarbeitenden – ob Führungskräfte oder an der Basis tätig. Familienunternehmen haben dafür hervorragende Voraussetzungen. Sie sollten sich dieser Stärke noch mehr bewusst werden und sie systematisch und in einem professionellen Strategieprozess nutzen.
- Ein gutes Konfliktmanagement ist wichtig, um Uneinigkeiten oder emotionale Befindlichkeiten zwischen einzelnen Familienmitgliedern konstruktiv und zielführend zu lösen. Family-Governance-Mechanismen können als Teil eines solchen Konfliktmanagements fungieren.

1 VORBEMERKUNG

Der Blick ist besonders auf die Potenziale und Lasten zu richten, die aus der Verzahnung von Familie und Unternehmen herrühren. In jedem Einzelfall ist zu hinterfragen, welche Auswirkungen das Verhalten oder die Gegebenheiten in der Familie auf das Unternehmen haben und ob diese eher förderlich oder belastend wirken. Funktioniert diese Zusammenarbeit gut, dann ziehen beide Seiten ihren Nutzen daraus: Das Unternehmen kann mit Wettbewerbsvorteilen wie stabilen Eigentümerstrukturen, langfristigen Entwicklungsperspektiven, schnellen Entscheidungswegen oder der Mobilisierung von außergewöhnlichen familiären Ressourcen in Krisenzeiten rechnen.

Wenn die Unternehmerfamilie zum Wohle des Unternehmens agiert, finanzielle Wünsche mit Augenmaß realisiert und mit Weitsicht und nach betriebswirtschaftlichen Steuerungsmechanismen führt, wird das Unternehmen auch schwierige Situationen meistern.

Auf der anderen Seite ist es nichts Ungewöhnliches, dass sowohl Unternehmen als auch Unternehmerfamilien zerfallen, wenn dieser Balanceakt nicht glückt. Zudem fehlt dann oftmals der Blick für die notwendigen unternehmerischen Schritte – so schwer sie auch sein mögen – und das Unternehmen wird instabil.

2 BESONDERHEITEN IN DER FÜHRUNG

In Familienunternehmen hat die Familie über die Eigentümerschaft, das Management und/oder Aufsichtsfunktionen einen völlig anderen Einfluss auf das Unternehmen als in einer Publikumsgesellschaft. Hinzu kommt: Da durch den betrieblichen Erfolg des Familienunternehmens gleichzeitig der Wohlstand der Familie bestimmt wird, wird die Familie zum mitbestimmenden Faktor bei unternehmerischen Entscheidungen. Besonderheiten in der Führung lassen sich anhand von vier Aspekten festhalten:

- In Familienunternehmen sind privater und betrieblicher Bereich eng verzahnt.

Familienunternehmen sind – selbst wenn sie global agieren – lokal verwurzelt



- In der Personalführung und im Kontext der Führungsstruktur gehen betriebliche und familiäre Bereiche ineinander über.
- Familienunternehmen sind – selbst wenn sie global agieren – lokal verwurzelt.
- Je kleiner das Unternehmen ist, desto mehr ist der Unternehmer auch Träger der unternehmerischen Kernkompetenzen und damit in das Tagesgeschäft eingebunden.

3 WICHTIGE STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

Auf den ersten Blick dürften sich die gewählten Strategien von Familienunternehmen nicht von denen in Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Natürlich ist die derzeitige Corona-Krise für viele Unternehmen eine große Herausforderung. Dabei sind neben Adhoc-Entscheidungen nicht selten auch strategische Entscheidungen zu treffen. Corona wirkt dabei wie ein Brennglas auf strategische Defizite, nicht nur in Familienunternehmen. Zwei Aspekte sind allerdings grundlegend unterschiedlich: Unternehmensstrategien als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen sind in mittelständischen Familienunternehmen manchmal nur in den Köpfen des Inhabers verankert; vielleicht auch noch im Bewusstsein einiger Führungskräfte. Damit aber eine Strategie verstanden und umgesetzt werden kann, sollte sie explizit formuliert sein.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Vorgaben der Gesellschafter(-familie) typischerweise von denen in anonymen Publikumsgesellschaften. Langfristigere Perspektiven, (finanzielle) Unabhängigkeit und eine familiäre HR-Strategie sind Beispiele hierfür. Vielfach bilden die Werte der Unternehmerfamilie die Grundlage für das Strategiemangement. Daher ist es wichtig, dass diese ihre strategischen Handlungsfelder erörtern und im Unternehmen klar kommunizieren.

4 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN NACHFOLGEPROZESS

Zentraler Erfolgsfaktor ist, sich frühzeitig zu kümmern! Fachleute empfehlen, drei bis fünf Jahre Vorlauf einzuplanen – egal ob das Unternehmen verkauft oder eine interne Regelung gefunden werden soll. Daher ist Nachfolge immer langfristig als Prozess zu denken, in dem unterschiedliche Phasen durchlaufen werden.



Darüber hinaus findet man immer noch eine Fokussierung auf finanzielle, rechtliche und steuerliche Aspekte. Die Nachfolge ist jedoch ein Managementprozess, in dem sich die Unternehmerin oder der Unternehmer insbesondere um betriebliche Themen kümmern muss. Was sind eigentlich die Ziele der Beteiligten? Was möchte die abgebende Generation und was die übernehmende Generation und – oft vergessen – was braucht das Unternehmen? Daraus ergibt sich die Ausgangslage und die daraus abgeleiteten Szenarien für die Führungs- und die Eigentumsübertragung.

Für kleinere Unternehmen ist ein Erfolgsfaktor oftmals eine funktionierende Übergangsphase. Mittelständische Unternehmen sind häufig auf den Eigentümer zugeschnitten. In einer gemeinsamen Übergangsphase kann der Nachfolger das Unternehmen Stück für Stück kennenlernen, Prozesse erlernen, und die wichtigsten Kunden können gemeinsam besucht werden.

Schließlich ist ein Notfallplan für alle Beteiligten unabdingbar. Manchmal stehen die Mitarbeitenden buchstäblich vor verschlossenen Türen, weil der Chef der einzige war, der einen Schlüssel hatte. In größeren Familienunternehmen sind es oft rechtliche Unklarheiten. Wenn der „Falsche“ erbt, kann das z.B. zu nicht finanzierbaren steuerlichen Belastungen für das Unternehmen führen. Kurz gesagt: Nachfolge kann nur gelingen, wenn sie in einem systematischen Prozess geplant und strukturiert umgesetzt wird. Ein Team aus Spezialisten kann die Bereiche unterstützen, die die Beteiligten nicht selbst abdecken können oder wollen. Dabei sollte nicht nur die steuerliche Unterstützung im Fokus liegen.

5 BESONDERHEITEN FÜR DAS KONFLIKTMANAGEMENT

Auf den ersten Blick eröffnen die verwandtschaftlichen Beziehungen in Familienunternehmen einzigartige Vorteile, wenn eine tiefe Verbundenheit mit dem Unternehmen herrscht und sich die Mitglieder der Familie den Zielen des Unternehmens verpflichtet fühlen. Familiäre Gefühle wie Liebe und Glück können zu hoher Einsatz- und Opferbereitschaft führen. Allerdings bergen die engen und komplexen familiären Beziehungen ein hohes Konfliktpotenzial. Ungleichbehandlungen können Wut, Hass und im Extremfall Zerstörungswillen mobilisieren. Konflikte sind jedoch nicht immer schädlich, sondern können zu langfristig besseren Entscheidungen führen.